

Studentnummer: 979996
Studentnummer: 980001
Studentnummer: 980003

BCR 3100 Bacheloroppgave
Markedshøyskolen våren 2013

Decision-Making in Innovation



“Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision.”

– Peter F. Drucker

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Dette er den avsluttende oppgaven på vårt bachelor studie kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling på Markedshøyskolen i Oslo. Det er en avslutning på et spennende og utfordrende studie. Innovasjon er et emne vi brenner for og som en forlengelse av studielinjen fant vi det naturlig å velge et felt og problemstilling som har tatt oss dypere inn i hvordan innovasjon fungerer i praksis i næringslivet.

Vi vil takke alle foreleserne våre, som har vært dyktige til å engasjere og overføre kunnskap de selv besitter over til oss. En ekstra stor takk til vår veileder Nicholas Ind som har hjulpet oss med gode innspill, samtaler og sitt positive vesen. Vi vil også takke familie for støtte.



Sammendrag

Bakgrunn for oppgaven bærer ut i en interesse for innovasjon og hvordan beslutninger rundt dette tas i bedrifter. Vi utforsker hvilke erfaringer næringslivsledere har med beslutningsprosesser når det gjelder å ta i bruk fakta og empiri, kontra intuisjon i innovasjonsprosesser. Systemer, strukturer, rammeverk og analyse er et veletablert fokus i beslutningsprosesser. Rollen til taus kunnskap, og intuitive beslutninger blir sett på som annenrangs. Med bakgrunn i teori utfordres dennes antagelsen og det kommer frem at intuisjonens rolle er undervurdert. Oppgaven drøfter beslutningsteori, innovasjon og prosesser rundt dette fra en organisatorisk kontekst til individnivå. Innovasjon er et substansielt uforutsigbart felt hvor det er umulig å predikere fremtiden og resultatet av beslutninger. Intuisjon angriper logikkens lover og innovasjon angriper den etablerte strukturen i markedet. Den kvalitative metoden som er brukt er et utforskende og beskrivende kvalitativt multippel kasus studie.

Innholdsfortegnelse

1.0	Intuisjon og rasjonalitet i innovative beslutningsprosesser	3
1.1	Problemstilling	3
1.2	Oppgavens struktur og avgrensninger	4
2.0	Teori	5
2.1	Stage-gate modellen	5
2.2	Ressurs allokering	6
2.3	TTB - Take the best choice	7
2.4	System 1 - System 2	8
2.5	Rasjonalitet	9
2.5.1	Begrenset rasjonalitet	10
2.5.2	Normativ og deskriptiv modell	10
2.5.3	Prosesser for å ta en beslutning	11
2.6	Intuisjon	12
2.6.1	Bruk av intuisjon	12
2.6.2	Empati	13
2.6.3	Følelser	14
2.7	Innovasjon	15
2.8	Evolusjonsøkonomi	15
2.8.1	Intraprenør/Entreprenør	17
2.8.2	Grader av innovasjon	17
2.8.3	Innovasjonsdilemmaet	18
2.9	Black Swan	19
2.10	Beslutningsdynamikk	20
2.10.1	Organisasjon	20
2.10.2	Individ	22
3.0	Kasus studie	24
3.1	Validitet og reliabilitet	25
3.2	Datainnsamling	26
3.3	Fortolkning og Analyse	26
4.0	Analysen av lederes erfaringer med beslutninger	27

4.1	Konteksten og presentasjon av informanter	27
4.2	Kategorier.....	28
4.2.1	Innovasjon og organisasjon	29
4.2.3	Kognitive og Intuitive beslutninger	30
4.2.4	Datamateriale	32
5.0	Diskusjon	36
5.1	Innovasjon og organisasjon.....	36
5.2	Kognitive og intuitive beslutninger	39
6.0	Avslutning.....	42
7.0	Litteraturliste	43

Vedlegg:

Vedlegg 1 Intervjuguide

Figurer:

Figur 2.1	Kotlers beslutningsmodell for innovasjoner.....	6
Figur 2.2	TTB modell.....	8
Figur 3.1	Multippel kasus-design.....	25

Transkribering av intervjuene ligger på vedlagt cd-plate.

Antall ord: 12 907

1.0 Intuisjon og rasjonalitet i innovative beslutningsprosesser

Hva er det som styrer beslutninger i innovasjonsprosesser? Dette er et spørsmål som har vekket mye interesse hos oss gjennom studietiden. Så vi spurte oss selv; er det lederes evne til å ta i bruk intuisjon i kombinasjon med analytiske evner (“en følelse for gamet”) som er essensielt i innovasjon og hvordan er disse ressursene i omløp blant ledere? Dette er også et tema som i mindre grad ble utforsket under studietiden, noe som gjorde oss nysgjerrige. Perspektivet som her skisseres er vår preposisjon for oppgaven.

Vi har beveget oss inn i beslutningsprosess feltet med et åpent sinn. Oppgaven har skiftet fokus underveis og det har dukket opp en rekke interessante perspektiver. Under intervjuene har det dukket opp faktorer som vi ser gir implikasjoner og forslag til videre forskning.

1.1 Problemstilling

Faglig ser vi det som interessant å utforske hvordan innovasjonsbeslutninger blir tatt. Innovasjon, organisasjon og beslutninger er i seg selv fagfelt som innbefatter store mengder litteratur og rivaliserende perspektiver. Er det intuisjonen eller rasjonalitet som blir vektlagt? De usikre omgivelsene som innovasjon representerer gjør dette beslutningsfeltet spennende. Til slutt kommer vi med forslag til videre forskning og de implikasjoner som studien har gitt. Vi har ikke brede generaliseringer i statistisk forstand som formål med studien, men naturalistisk generalisering til en ekstern situasjon med tykke beskrivelser. Beskrivelse og utforsking er det primære målet med oppgaven- noe problemstillingen reflekterer. Studiet er en multipel kasus studie.

Hvilke erfaringer har ledere med beslutningsprosesser når det gjelder å ta i bruk fakta og empiri, kontra intuisjon i innovasjonsprosesser?

Å bruke “hvilke erfaringer” i problemstillingen vår er utforskende, men også beskrivende. Vi ønsker å utforske beslutningsprosesser blant ledere som jobber med innovasjon. Gjennom

multippel kasus studier: kasusene er syv ledere i norske bedrifter. Kriteriet for intervjuobjektene er at de har beslutningsmyndighet i innovasjonsprosesser. Dette har vi lagt til grunn for vår utvalgsstrategi.

På grunnlag av teori om beslutningsprosesser vil vi undersøke modeller og praksis organisasjonen har for innovasjon og arbeidsprosesser, og om det er normativt hvordan beslutningene tas. Innovasjonsbegreper og teori rundt dette vil også bli behandlet.

1.2 Oppgavens struktur og avgrensninger

Først gir vi en beskrivelse av det teoretiske rammeverk som vi bruker senere i diskusjonen. Deretter kommer et metode kapittel med valg og begrunnelser for dette, før oppgaven retter seg inn mot analyse, diskusjon og avslutning. Strukturen er enkelt forklart; Litteratur, metode, analyse og implikasjoner. En klar avgrensning av oppgaven er at dette er en kasus studie med de implikasjoner dette medfører. Vi ser på erfaringene til lederene og forsøker ikke å lage ny teori eller forklare årsakssammenhenger.

2.0 Teori

I teoridelen tar vi i store trekk for oss beslutningsmodeller, innovasjon, den organisatoriske konteksten, beslutningsheuristikker, rasjonalitet og intuisjon, samt omkringliggende faktorer som virker inn på dette. Grunnen til den brede litteraturgjennomgangen er problemstillingens komplekse natur og nødvendigheten av flere perspektiver for å få et holistisk bilde av konteksten innovasjonsbeslutninger blir tatt i.

2.1 Stage-gate modellen

Stage-gate prosesser i innovasjon er ikke uvanlig, det eksisterer flere modeller på dette.

Likhetstrekkene er at de følger mange av de samme stegene ved at ideene må gjennom flere “gates” og evalueringer før de blir implementert. Det er en kontinuerlig beslutningsprosess som sørger for progresjonen til ideen i modellen eller eventuelt forkastelse.

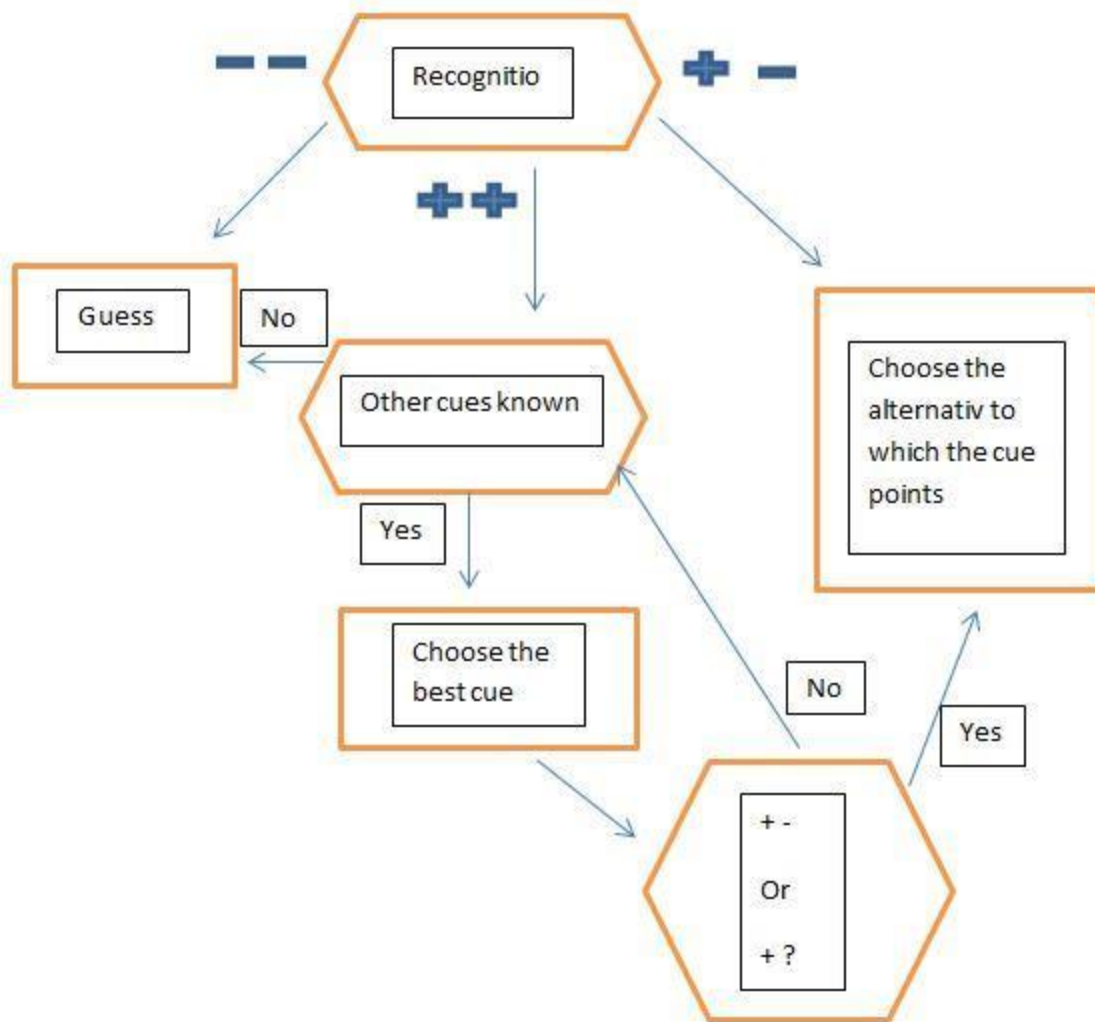
Ulempene med modellen og prosessen er at den er sekvensiell og kan være treg - tiden fra idegenerering til implementering kan ta lang tid. Prosessen er fokusert på gatene istedenfor kunden. Det er heller ikke sikkert at det fulle potensialet til en idé kommer frem i starten av gatene og av den grunn kan bli stoppet for tidlig. Trott (2008) argumenterer for at den høye graden av usikkerhet som kjennetegner radikale innovasjon gjør en stage-gate prosess uegnet for denne type innovasjoner. Modellen løper også en risiko ved at portvokterne i de ulike fasene kan gjøre dårlige vurderinger på grunn av lav kunnskap og kompetanse. Samtidig definerer stage-gate modeller selve rammeverket og praksisen som er nødvendig for flyten i prosessen (Trott 2008).

Philip Kotler, som av mange vil bli kalt gurun innenfor markedsføring viser til et rasjonelt markedsføring perspektiv og stegvis prosess for beslutningstaking ved utvikling av nye produkter (Kotler 2005, 293). Modellen er normativ med åtte steg for godkjenning eller forkastelse; ideutvikling, idevurdering, ideutvikling og testing, utvikling av markedsstrategi, økonomisk analyse, produktutvikling, markedstesting og produktlansering. Under de to siste stegene er det to alternativer til forkastelse, henholdsvis om ideen bør sendes tilbake til

2.3 TTB - Take the best choice

Gigerenzer og Goldenstein (1996) har utført omfattende studier på forskjellige beslutningsstrategier. De satte opp en konkurranse mellom ulike metoder og det viste seg at TTB - Take The Best, en enkel ikke kompensatorisk beslutningsheuristikk som baserer valget på den egenskapen som er mer attraktiv enn de andre alternativene - gjør det like bra som mer avanserte kompensatoriske beslutningsstrategier. Datagrunnlaget fra studiene demonstrerer den imponerende hastigheten og presisjonen i strategier som TTB (Gigerenzer og Goldenstein 1996). De argumenterer videre at enkeltheten i strategier som TTB gjør dem til “plausible psychological mechanisms of inference that a mind can actually carry out under limited time and knowledge” (1996, 652).

TTB er et heuristisk design for valg mellom i all hovedsak, to alternativer. For eksempel valg mellom to biler eller to jobbkandidater. TTB eksemplifiserer ikke-kompenserende utvalgsstrategier ved å bruke den beste delen av informasjon som er gjeldende i enhver situasjon. TTB følger to prinsipp, anerkjennelsesprinsippet, som sier at en beslutning ved usikkerhet om bare ett blant mange alternativ er anerkjent, da vil det være det anerkjente alternativet som skal velges. Det andre prinsippet aktiveres når mer enn ett av alternativene er anerkjent og anerkjennelse prinsippet ikke kan gi diskriminerende informasjon. I slike tilfeller antas mennesker å ha tilgang til en mengde av signaler eller funksjoner, da skal man søke etter signaler i synkende rekkefølge av funksjonens viktighet inntil de oppdager en funksjon som diskriminerer et alternativ fra det andre. Når denne funksjonen er funnet, vil søket bli avsluttet, og funksjonen brukes til å ta en beslutning (Newell, Lagnado og Shanks 2007).



Figur 2.2 TTB modell (Gigerenzer og Goldenstein 1996).

2.4 System 1 - System 2

Intuitive og kognitive beslutninger kan også omtales som ubevisste og bevisste beslutninger. Intuitive krever mindre hjerneaktivitet, og blir av Kahneman (2011) kalt for system 1, mens kognitive krever mer hjerneaktivitet og kalles for system 2. System 1 tipper på hva som er riktig svar/avgjørelse basert på kunnskap og tidligere erfaring, altså intuitivt. System 2 er bevisste vurderinger av forskjellige kriterier og vurderinger av utfall, som f.eks. hvilken bil som skal kjøpes (Kahneman 2011). System 1 er rask, automatisk og uanstrengt. På den andre siden er System 2 treg, mer innsatskrevende og krever en grunn for å gjennomføres (Kahneman 2003).

"Et balltre og en ball koster \$1.10. Balltreet koster \$1 mer enn ballen. Hvor mye koster ballen?" I nesten alle rapportene var det umiddelbare svaret 10 cent, fordi summen \$1.10 skiller naturlig \$1 og 10 cent, og fordi 10 cent er omtrent riktig størrelse. Studien viste at mange intelligente mennesker gir etter for denne umiddelbare impulsen: Femti prosent (47 av 93) Princeton studenter og 56 % (164 av 293) av studenter ved University of Michigan ga feil svar. (Kahneman, 2011) Åpenbart ga disse respondentene et svar uten å sjekke det. Den overraskende høye feilprosenten i dette enkle problemet illustrerer hvor lett System 1 overstyrer System 2: Folk er ikke vant til å tenke hardt og er ofte fornøyd med å stole på en sannsynlig vurdering som kommer raskt til tankene (Kahneman 2011). Dette er et eksempel på psykologiske bias, og kan betraktes som utsagn, valg og vurderinger som avviker fra det som faktisk er korrekt. Dette beskriver defekten i heuristikker.

Intuitive og kognitive beslutninger tar vi hver dag, noen er kun intuitive mens andre er i større grad kognitive. En beslutning er ikke god eller dårlig basert på resultatet alene, men også hvor sannsynlig det er at akkurat det ønskede resultatet vil inntreffe, og hvilke andre fremtidige hendelser som vil kunne inntreffe som følge av den første beslutningen (Newell, Lagnado og Shanks 2007). Desto mer kunnskap og erfaring vedkommende har om det det skal tas beslutning om, desto større er sannsynligheten for at beslutningen vil ha et positivt utfall (Dane, Rockmann og Pratt 2012). Verdien av beslutningen kommer ann på konteksten som heuristikken brukes i. Omgivelsene og de premissene og "givens" som ligger til grunn er avgjørende - dette argumenterer Herbert Simon (1997) for, på den andre siden angriper mange psykologer intuisjon som systematisk galt i følge Gigerenzer (2007) fordi den ødelegger logikkens lover.

2.5 Rasjonalitet

Det er ulike tilnærminger til rasjonalitet. Det vi vil trekke frem er den begrensede rasjonaliteten, deskriptive og normative modellen, samt prosesser for å innhente informasjon og datamateriale, informasjonsbehandling, og evaluering av dette. Dette er for å få en forståelse av alle ledd i beslutningsprosessen, men også en dybdeforståelse av hva rasjonalitet egentlig er og hvilke begrensinger det innebærer.

2.5.1 Begrenset rasjonalitet

Herbert Simon, en anerkjent ekspert på området rasjonalitet og beslutninger hevder at det er umulig for et enkelt individ og nå et høyt nivå av rasjonalitet:

The number of alternatives he must explore is so great, the information he would need to evaluate them so vast that even an approximation to objective rationality is hard to conceive. Individual choice takes place in an environment of “givens” - premises that are accepted by the subject as bases for his choice; and behaviour is adaptive only within the limits set by these givens (Herbert, Simon. 1997, 92).

Den perfekte avgjørelsen, hvor alle faktorer som påvirker resultatet, er nøye vurdert og analysert for å kunne forutsi resultatet, eksisterer ikke (Newell, Lagnado og Shanks 2007). De forskjellige faktorene vil vektlegges ulikt og det er ikke mulig å ta hensyn til alle.

2.5.2 Normativ og deskriptiv modell

Det er forskjell mellom normativ og deskriptiv modell. Normativ modell forteller oss hva folk burde valgt, mens deskriptiv modell forteller hva folk faktisk velger. Videre er det forskjell på “Som om” og Prosessmodell. “Som om” modellen sier at valgt oppførsel kan være som om det er sikkerhet rundt nytte, sannsynlighet og maksimering av forventet nytte, uten at det blir påstått at det faktisk er tilfellet. “Som om” modellen forutsier utfallet utfra innputten, uten å spesifisere hvordan dette er oppnådd. I kontrast forteller prosessmodellen oss hvordan en person utfører disse beregningene. Prosessmodellen beregner sannsynligheten for at et utfall vil inntreffe utfra den nytteverdien som de forskjellige funksjonene har og kan ta en beslutning på bakgrunn av beregninger gjort utfra disse (Newell, Lagnado og Shanks 2007).

Normative beslutninger er basert på rasjonalitet og logikk, mens beskrivende fokuserer på menneskers oppfattelse (tro) og preferanse som de er, ikke som de *skulle vært*. (Kahneman 1982). Vår erindring av hendelser er ofte påvirket av etterpåkløkskap og selv serving biases, hvor folk har en tendens til å ta æren når det har gått bra og unngår skyld om det går dårlig (Newell,

Lagnado og Shanks 2007). Vårt minne om våre grunner for en avgjørelse er påvirket mer av våre nåverdier enn hvilke verdier vi hadde da beslutningen ble tatt.

2.5.3 Prosesser for å ta en beslutning

I følge Newell, Lagnado og Shanks er det fire punkter for innhenting, bearbeiding og tolkning av informasjon for å ta en så optimal beslutning som mulig.

1: Oppdage informasjon; Hvordan vet vi hvor vi skal lete etter informasjon?

Ved å følge tråden til Newell m.fl. viser de til argumentasjonen fra Dawes og Corrigan (1974) hvor trikset er å avgjøre hvilke pekepinner man skal se etter, og så vite hvordan man skal legge til pekepinner. Klayman argumenter for at: “ettersom modellen blir mer komplett, øker din prediktive nøyaktighet” (sitert i Newell, Lagnado og Shanks 2007, 28)

2: Anskaffe og søke gjennom informasjon; Hvor mye informasjon skal vi anskaffe og i hvilke rekkefølge skal vi lete etter den?

Anskaffe for mye kan være svært kostbart og anskaffe for lite kan føre til unødvendig risiko (Newell, Lagnado og Shanks 2007). I hvilken rekkefølge informasjonen blir innhentet er bestemt av folks egne preferanser. Herbert Simon (1997) argumenterer for at mennesker innhenter informasjon til de mener de har nok til å kunne ta en “god nok” beslutning.

3: Kombinere informasjon; Hvordan skal informasjon vi har settes sammen?

Det er to hovedretninger; kompensatorisk strategi og ikke-kompensatorisk strategi.

Kompensatorisk strategi er kort fortalt å gi ulike variabler tallverdier, enten på en skala fra 1 til 10 eller plusspoeng for positive attributter og minuspoeng for negative attributter, for så å legge sammen. Og den med høyeste sum er det alternativet som burde bli valgt. Ikke-kompensatoriske beslutninger er for eksempel TTB, eller andre heuristiker.

4: Tilbakemelding; når vi har gjort en beslutning, hvordan vet vi at det var den beste løsningen?

Det må avklares hvilke pekepinner som er relevante. Brehmer (1979) (sitert i Newell, Lagnado og Shanks 2007) har tre komponenter som må involveres for å fastslå den beste måten. Først må

pekepinnene forstås - hvordan de fungerer i samspill med hverandre og kriteriene som er forutsatt. Deretter må beslutningstaker lære den optimale vektingen og tillegge de ulike pekepinnene som er i informasjonen verdi. Sist, hvis det er flere pekepinner involvert, må beslutningstaker vurdere forholdet mellom pekepinnene og avgjøre den beste måten å integrere dem på.

2.6 Intuisjon

I denne delen vil vi se på ulike perspektiver og definisjoner av begrepet intuisjon. Empati, følelser og taus kunnskap vurderer vi også som en del av intuisjon.

2.6.1 Bruk av intuisjon

Intuisjon definerer Dane og Pratt (2007, 188, egen oversettelse) som “affekt ladede vurderinger som oppstår gjennom raske, ubevisste og helhetlige assosiasjoner”. En annen definisjon på intuisjon får vi fra Bolte (2003, 416); ”The ability to make above-chance judgments about properties of a stimulus on the basis of information that is not consciously retrieved”. Begge definisjonene impliserer en ubevisst prosessering og vurdering av informasjon. En form for ubevisst innsikt som det kan gjøres bedømmelser ut i fra.

Taus kunnskap er en dyp oppfattelse av en situasjon som man har oppnådd uten et bevisst resonnement eller refleksjon. Det er snarere et resultat av erfaring, eller eksperimentell læring som man har tilegnet seg over tid (Sparrow 2006). Denne tause kunnskapen danner grunnlaget for intuitive bedømmelser (Bolte 2003).

Intuisjon er verken mer eller mindre enn gjenkjenning hevder Herbert Simon (sitert i Kahneman 2011). Intuisjon er å gjenkjenne mønster eller tegn som vi bruker til å ta intuitive beslutninger, som f.eks. å gjenkjenne hvilket humør den vi snakker med i telefonen er i (Kahneman 2011).

Samtidig kan intuitive følelser virke mystiske og vanskelig å forklare. De er typisk ubevisste, men kan bli løftet til et bevisst nivå (Gigerenzer 2007). Til forskjell fra definisjonene nevnt innledningsvis hevder han altså at de kan løftes til et bevisst nivå. Det er hva vi opplever og kommer raskt inn i bevisstheten. Heuristikkene eller tommelfinger-reglene forteller oss hvordan vi kan ta i bruk de intuitive følelsene og gjøre beslutninger basert på disse. Mind-Reading heuristikkene kan fortelle oss hva andre begjærer, en form for empati og innsikt.

Gjenkjennelsesheuristikk som forteller oss hvilket produkt eller tjeneste vi kan stole på. De omgivelse baserte strukturene er nøkkelen til hvor godt en heuristikk fungerer. En intuitiv følelse er ikke per definisjon god eller dårlig, rasjonell eller irrasjonell - verdien er avhengig av hvilken kontekst og omgivelse heuristikken tas i bruk Gigerenzer (2007).

De fleste omgivelser kan karakteriseres som substansielt uforutsigbare. I aksjemarkedet, som er et svært volatilt marked, har det blitt gjennomført studier hvor eksperter på aksjemarkedet skal prøve å plukke vinneraksjer. Sammenlignet med ikke-eksperter viser det seg at disse ikke gjør det dårligere (Gigerenzer 2007).

I prediksjoner av fremtiden argumenterer Gigerenzer (2007) for at det er allmenn forståelse å bruke så mye informasjon som mulig og sette det inn i sofistikerte programmer. Oppfattelsen er at et komplekst problem krever en kompleks løsning. Han hevder det motsatte er tilfellet, uforutsigbare omgivelser krever enkle løsninger og gut feeling.

2.6.2 Empati

Et annet perspektiv viser at empati spiller en viktig rolle i forestillingen entreprenøren har av kundenes behov i radikalt usikre markeder (Chiles m.fl. 2009). De hevder empatiens evne til å begrense valg i en økonomisk kontekst - evnen til seleksjon av det ene fremfor det andre lenge har vært forstått.. Dette danner grunnstammen i Adam Smiths arbeider fra 1759 og 1776 - Theory of Moral Sentiments, Theory of Economic Development og Wealth of Nations. Smith betrakter ifølge Chiles m.fl. (2009) empati eller "*med-menneskelig følelse*" som en naturlig del av menneskelig tilstand, en del av forestillings evnen og et ikke-logisk resonnement:

By the imagination we place ourselves in anothers situation, we conceive of ourselves enduring all the same torments, we enter as it were into his body, and become in some measure the same person with him, and thence form some idea of his sensations, and even feel something witch, though weaker in degree, is not altogether unlike them (Adam Smith, 1776/1981: 9).

Chiles m.fl. (2009) foreslår at empati kan virke som en bro mellom to øyer for å tilkoble den subjektive konstruerte virkeligheten med andre menneskers behov og problemer. Empatien gjør innovatørene i stand til å tilby nye løsninger til problemer. De hevder videre at gjenoppdagelsen av Smiths arbeider og utviklingen av neuro-science har ført til en gjenoppstandelse av empati som et viktig begrep innenfor felt som institusjonell økonomi, game theory, neuro-economics og neuro psychology (Chiles m.fl. 2009). Dette understreker betydningen av empati.

2.6.3 Følelser

Følelser kan styrke beslutningstaking ved å stimulere beslutningstakingsheuristikker, slik som fokus på viktige deler av beslutninger, endring av mål, det kan forme kost-nytte vurderingen og filtrere mange av mulighetene uten behov for å vurdere hver enkelt i detalj (Muramatsu 2005). Strategisk beslutningstaking kan starte med rasjonell argumentasjon, men kan også utvikle seg til å bli følelsesmessig ladet. Dette kan bringe frem negative følelser (Baron 1984).

Et positivt humør forbedrer folks evne til å gjøre intuitive sammenhengende bedømmelser. Økning i positiv påvirkning fremmer en mer holistisk prosesseringsmodus, mens negativ påvirkning fremmer en mer analytisk prosesseringsmodus som ikke er tilstrekkelig for en sammenhengende intuitiv bedømmelse. Den holistiske modusen er et resultat av aktivering av brede semantiske felt, inkludert svake eller fjerne assosiasjonsnettverk. Den analytiske modusen kjennetegnes av en mer begrenset aktivering til nærmere og mer dominante assosiasjoner (Bolte 2003). Positive følelser gir tilgang på et større spekter av tanker og handlinger (Fredrickson 1998). Dette må derimot ikke undergrave kritisk tenkning i etterkant. Når man går veldig opp i et prosjekt og blir entusiastisk kan det være vanskelig å se det fra flere perspektiver. Det vil være en

fordel å ta et skritt tilbake for å se forbi eventuelle positivistiske skyggelapper før man iverksetter løsninger.

Grunnlaget for intuitiv beslutningstaking er sikkerheten på ens egen forståelse av virkeligheten. Man kan si at fakta i høyeste grad er kontekstuel. Og fordi de kan føre til uberettiget sikkerhet på en beslutning, er de verken bedre eller dårligere enn heuristikker for beslutningstaking (Einhorn 1978). Beslutningstakere kan få en dårlig magefølelse når et negativt utfall av et spesielt alternativ åpenbarer seg. Og de ubevisste følelsesmessige signalene hjelper beslutningstakeren med å oppdage de mest relevante komponentene i beslutningssenarioet (Sayegh 2004). Når man frigjør mennesker fra rasjonelle rammeverk kan det lede til idegenerering som strekker seg forbi logisk tenkning (Ellis 1988).

2.7 Innovasjon

Innovasjon må ses i sammenheng med entreprenørskap fordi vi anser entreprenøren som den som driver frem en innovasjon. Vi har valgt å ta utgangspunkt i følgende definisjon på innovasjon, fordi vi anser den som mest dekkende:

"Any idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption".
(Zaltman, Duncan og Holbek 1973, 10)

I denne definisjonen av innovasjon ligger en forståelse av at innovasjon kan være det meste - det er ikke en ensidig retning i begrepet og kan innbefatte innovasjon innen de fleste områder. Nøkkelordet er at det oppleves som nytt av den som adopterer det nye og som impliserer at det må tas i bruk for å være en innovasjon. Dette differensierer innovasjon fra oppfinnelser.

2.8 Evolusjonsøkonomi

Her vil vi forsøke å gå dypere inn på fenomenet innovasjon og se på begrepets opprinnelse i lys av grunnleggende evolusjonsøkonomisk teori.

Ifølge Schumpeter så er entreprenøren en person som kobler ressurser på nye måter. Personen som driver frem innovasjoner. Som konsekvens av dette blir eksisterende paradigmer foreldet til fordel for bedre løsninger. Dette er hva vi kaller kreativ destruksjon (Hovland 2008).

Schumpeter, en østerisk økonom, understreket at man må se på historien for å forstå kapitalismen. Han mente at konjunktorene i den økonomiske utviklingen er et resultat av en industriell mutasjon som har sin årsak inne i det økonomiske systemet, men utfordres av entreprenøren som er utenfor systemet (Freeman og Louca 2001). I følge Schumpeters evolusjonsøkonomiske syn på kapitalismen får vi tilstander av stabilitet. Og som resultat av denne stabiliteten skjer det endringsprosesser som igjen skaper en ny, men annerledes tilstand av stabilitet. Entreprenøren er endringsagenten i denne utviklingen (Freeman og Louca 2001).

Kondratiev, en russisk økonom, mente at alle økonomiske prosesser var dynamiske og at det kun var med hensyn til vitenskapen at man snakket om stabilitet (Freeman og Louca 2011). Vestlige kapitalistiske økonomier har 50-60 års lange sykluser av vekst som følges av stagnasjon og depresjon. Denne bølge-teorien kaller vi Kondratiev bølger. Kondratievs teori (dokumentert med historiske og statistiske data) fullførte Schumpeters visjon om den evolusjonære utviklingen av kapitalismen. Hver kondratiev bølge er definert av bestemte typer teknologi som driver økonomisk vekst. Hver bølge er et resultat av en co-evolusjon mellom delsystemer innen vitenskap, teknologi, økonomien, politikk og kultur. Samhandlingen mellom disse systemene forårsaker vekst eller nedgang. En klynge av innovasjoner kan skape en teknologisk revolusjon (Freeman og Louca 2001).

Konseptet creative destruction er basert på en syklisk historieforståelse som går langt tilbake i tid. Friedrich Nietzches bok *Thus spoke Zarathustra* (1968) beskriver creative destruction som spenningen mellom tre uadskillige konsepter; skapelse, ødeleggelse og bevaring. Ideen representeres i forholdet mellom den edle skikkelsen som sørger for skapelse og ødeleggelse og den gode og rettfærdige skikkelsen som bevarer, stagnerer og sørger for nedgang. Skapelse innledes alltid med ødeleggelsen av en gammel eksisterende form. Dynamikken mellom skapelse og ødeleggelse kommer klart frem i hinduismens gudeverden og var en stor inspirasjon for Nietzches lærer Arthur Schopenhauer. I Hinduismens tradisjon er Shiva både skaperen og

ødeleggeren. Han danser universets dans fra skapelse til ødeleggelse og fra ødeleggelse til skapelse i en uendelig bevegelse, hvor det ene ikke er mulig uten det andre (Reinert og Reinert 2006).

2.8.1 Intraprenør/Entreprenør

I følge Baumol (1995), så kan vi skille mellom ”the innovating entrepreneur” og ”the firm organizing entrepreneur”. Den første er uforutsigbar mens den andre imiterer i større grad det andre har gjort før. Ifølge Schumpeter så kan en entreprenør arbeide i en eksisterende organisasjon. Dette er hva han kalte en ”avhengig entreprenør”, men i dag er det vanligere å bruke begrepet intraprenør eller intraprenørskap (Hovland 2008).

Vi kan si at fienden til entreprenørskap er markedet, mens fienden til intraprenørskap er den rådenende foretakskulturen (Kirby 2003). I noen av sine artikler snakker Schumpeter også om at en organisasjon også kan være en entreprenør. Det som er av betydning er den entreprenørielle atferden, ikke hvem som utfører den (Swedberg 2000).

2.8.2 Grader av innovasjon

I stedet for å sette kriterier eller krav til hva som kan defineres som en innovasjon, så mener vi at det er mer hensiktsmessig å se på innovasjonsgraden. Vi kan tenke oss at risikoen øker med innovasjonsgraden, fordi det krever en større endring i eksisterende tankemønstre. Det vil også innebære en større risiko for kunder å adoptere noe som går utenom deres vanlige adferdsmønstre og oppfatninger (Trott 2008). Vi har innovasjoner som er radikale og innovasjoner som er inkrementelle (mer eller mindre forbedringer av eksisterende innovasjoner). Dette er i tråd med Schumpeters teori om at det er fundamentale innovasjoner som drar i gang konjunktursvingninger i samfunnet, mens oppfølgerne kopierer og etter hvert som flere kopierer oppstår pris press og skepsisen øker. Da beveger vi oss inn i en lavkonjunktur (Hovland 2008).

2.8.3 Innovasjonsdilemmaet

Innovasjoner i en kommersiell sammenheng innebærer ledelse av alle aktivitetene rundt utvikling av et nytt produkt, produksjonsmetode eller utstyr (Trott 2008).

Innovasjon er altså ikke en enkelt hendelse, men en rekke aktiviteter som henger sammen. Det er svært vanskelig å hente inn informasjon fra kunder angående nye produkter, fordi de har vanskeligheter med å uttrykke behov for noe som ikke eksisterer. Dette krever både innsikt og evne til å forutse fremtiden. I den grad brukere blir inkludert i innovasjonsprosessen, så skjer det ofte i de tidlige fasene der det er størst frihet (Ollila og Elmquist 2011). Da kan man fange opp brukernes skjulte kunnskap (Von Hippel 1986).

I organisasjoner er det alltid et forhold mellom stabilitet og behovet for kreativitet. Det kreves rutiner, struktur og stabilitet for å drive effektivt samtidig som de er avhengige av kreativitet for å konkurrere i fremtiden. Derfor er det svært viktig å utvikle et miljø der kreative individer får spillerom og hvor ideer kan utvikles og testes. Organisasjonen påvirkes av faktorer utenfra, så vel som innenfra. Derfor er det alltid en høy grad av usikkerhet involvert. Denne usikkerheten er den sentrale faktoren i innovasjonsledelse. Usikkerhet kan reduseres på mange måter, men for å utnytte den kommersielt innebærer det å være først på markedet med nye produkter. Det er mye som tyder på at mindre hierarki og en mer fleksibel struktur på firmaet fremmer innovasjon bedre enn en mekanisk struktur. Dette er fordi kommunikasjonen flyter bedre, beslutningsprosedyrene er kortere og organisasjonen er mer tilpasningsdyktig. Økning i formalitet vil føre til en nedgang i innovasjonsaktiviteter (Trott 2008).

Samtidig viser diversifiseringen og mengden av innovasjons-litteraturen at den er enorm. En Review studie av strategisk innovasjonslitteratur fra International Journal of Management viser at utviklingen i innovasjons relatert litteratur over de siste 20 år og observasjoner fra senior scholars indikerer at det er inkonsistens, konkurrerende teoretiske prediksjoner og kunnskaps gap. Dette er en utfordring for ledere som ikke får overbevisende *best-practise* løsninger (Keupp, Palmie og Gassmann 2012).

2.9 Black Swan

Begrepet *Black Swan* stammer fra antagelsen om at alle svaner er hvite fordi alle historiske data viste at de er det. Påfølgende observasjon av en svart svane falsifiserte denne antagelsen.

Teorien om *Black Swan* hendelser er en metafor som brukes til å beskrive en hendelse som opptrer som en overraskelse for observatøren og har en stor effekt i følge Nassim (2007). De psykologiske biaser gjør mennesker (både individuelt og kollektivt) blind for usikkerhet og er ikke klar over den massive rollen sjeldne hendelser har i historien. Etter at en slik hendelse har inntruffet rasjonaliseres, forklares og predikeres det retrospektivt, som ligger i menneskelig natur - selv om det inntraff som en stor overraskelse (*self serving bias*). Beslutningsteori og modeller ignorerer eller minimiserer effekter av hendelser som kan oppstå utenom modeller. I business sammenheng kritiserer Nassim normale distribusjonsmodeller som basis for å kalkulere risiko. Han foreslår å bygge robusthet mot negative *Black Swans* som kan inntreffe og utnytte positive. Ideen i teorien er ikke å forutse disse hendelsene. Positive tolkes som eventuelle innovasjonsvarianter av *Black Swans* som bedriften utnytter, en mulighet eller radikal idé som dukker opp, utenom modeller og innsikt. Det høyst usannsynlige er ikke mulig å forutse eller predikere. En overaskende penetrering i markedet som har en *major impact* - en radikal innovasjon. Nassim (2007) konkluderer med og siterer Sokrates på: "Det eneste jeg vet er at jeg ikke vet".

2.10 Beslutningsdynamikk

I denne delen vil vi behandle den organisatoriske konteksten og omgivelsene som beslutningstakere opererer i. Vi vil undersøke det kognitive og intuitive i beslutningsprosessen i en organisatorisk kontekst.

2.10.1 Organisasjon

Viktige beslutninger i en organisasjon trenger vanligvis støtte og godkjenning fra mange forskjellige mennesker på forskjellige nivåer og i forskjellige underavdelinger i organisasjonen (Yukl 2013). En rask beslutning basert på liten informasjon, kan mislykkes i å løse et problem. Hvis man utsetter beslutninger for å få mer informasjon så kan problemet blir større (Yukl 2013). Yuk argumenterer videre at beslutningsprosesser ofte er mer basert på forvirring og følelser, enn på rasjonalitet. De forskjellige menneskene som er involvert i å ta en beslutning er ofte uenige om problemets sanne natur og sannsynligheten av forskjellige utfall, på grunn av forskjellige perspektiv, antagelser og verdier. Dette er typisk for ledere fra forskjellige avdelinger, og med ulik bakgrunn. Når ledere har forskjellige måte å forklare et problem på, er det enda vanskeligere å bli enige om en god løsning (Mumford m.fl. 2007).

I organisasjoner eksisterer det strukturer og systemer for hvordan beslutninger skal tas, som innebærer visse retningslinjer. Filosofisk kan dette tolkes som begrensinger for mennesket. Elster (2000) hevder begrensinger og konvensjoner -former for forutbestemte forpliktelser- har forskjellige kostnader: tap av fleksibilitet, tap av spontanitet og tap av handlekraft. Dette er egenskaper som er viktige i innovasjon og nyskaping. Konvensjonene kan være så stramme at de ikke åpner for nytenking. På den andre siden argumenterer han for at mennesker kan dra fordel av å være begrenset i valgmulighetene eller å være ignorant. Videre foreslår han at den allmenne forståelsen om at flere valg og mer kunnskap er å foretrekke, feiler - Noen ganger er; *less is more* mer fordelaktig (Elster 2000).

Kreativitet blir motarbeidet i organisasjoner hver dag, selv om det ikke er intensjonen. Dette skjer som et resultat av forsøket på å optimalisere den daglige driften. Når ledere jobber mot

dette kan de ubevisst skape organisasjoner som systematisk dreper kreativitet. En slik praksis er ofte innarbeidet i systemet og blir sjelden stilt spørsmål ved. I mange organisasjoner blir det sett på som profesjonelt å reagere kritisk til nye ideer. Det å anerkjenne kreative ideer som ikke nødvendigvis får gjennomslag er et svært viktig moment her. Hvis ansatte bare blir belønnet for initiativer som får gjennomslag, så vil dette skape en fryktkultur og undergrave indre motivasjon. Dilemmaet er at det ikke er mulig å vite hvilke ideer som vil fungere på forhånd (Amabile 1998).

Initiativer som faller innunder det etablerte har større sannsynlighet for å få gjennomslag (Kirton 1976). Denne aksepten påvirker også statusen til den personen som kommer med initiativet. Hvis et initiativ bygget på en oppfatning som er delt av mange i organisasjonen, feiler, vil det kunne avskrives som et resultat av uforutsigbare hendelser og dermed være mindre skadelig for personen som kommer med den (Kirton 1984). Dette vil være en faktor som virker inn på hvilke initiativer som blir brakt frem. Organisasjoner generelt, men spesielt store organisasjoner har en tendens til å promotere byråkrati og tilpasning for å minimere risiko. Og ledere har en tendens til å fostre initiativer som ligger innenfor den eksisterende praksisen i organisasjonen. Når folk blir opptatt av å fronte sin egen agenda for å bevare sin egen status så undergraves informasjonsflyten og ekspertisen (Kirton 1984).

Interaksjonen mellom omgivelsene og tankene kan illustreres gjennom en analogi fra Herbert Simon - det er vanskelig å studere hvordan en saks kutter bare ved å se på et av bladene, på samme måte som det er vanskelig å forstå menneskelig adferd bare ved å se på kognisjonen eller omgivelsene alene (Simon 1997).

2.10.2 Individ

Kirtons Adaptor-Innovator teori tar for seg to forskjellige stiler når det kommer til beslutningstaking. Adaptor stilen kjennetegnes av individer som strekker rammene til den eksisterende oppfatningen av et problem. Løsningene befinner seg som regel innenfor det eksisterende paradigmet og de er opptatt av å gjøre forbedringer. I motsetning til en adaptor vil en innovatør være mer tilbøyelig til å rekonstruere hele problemet. De har evnen til å se problemet fra et annet synspunkt enn det vanlige og foreslår uventede og mindre akseptable løsninger. De er mer opptatt av å gjøre ting annerledes enn å forbedre eksisterende praksis (Kirton 1984).

Hvis et individ vil bli akseptert for sin egen kognitive stil, så må han ha et sett med karakteristikkene. Disse karakteristikkene kan gjøre han til en potensiell endringsagent innen den respektive gruppen. Disse karakteristikkene innebærer ”job know-how”, respekt blant kolleger og overordnede som vil gi status slik at hans ideer kan bli anerkjent. Han må også ha lederegenskapene som skal til for å gjennomføre et endringsprosjekt. Dette vil gi han en fordel fordi han kan være i stand til å forutse hendelser som andre muligens ikke ser, på grunn av deres kognitive stil (Kirton 1984).

Det ligger et potensiale i å gå utover det rasjonelle i beslutningsprosessen men dette potensialet blir ofte motarbeidet i organisasjoner. Noen av våre mentale prosesser opererer på et ubevisst nivå. Dette gjelder både beslutninger og handlinger som ikke blir bevisst kontrollert. Man kan si at det har blitt automatisert. Man har gjort det så mange ganger at man ikke tenker så mye over det. Og i enkelte situasjoner så opererer vi ut fra en intuitiv følelse. Man kan si at det bygger på taus kunnskap.

I et eksperiment (Westcott 1968) ble folk gitt problemer som de skulle løse med en rekke ledetråder, som de kunne bruke en etter en. De kunne velge mellom å bare ta to av ledetrådene eller vente til de fikk mer informasjon. Det viste seg at en gruppe (successful intuitives) klarte seg fint med lite informasjon, mens en annen gruppe (conservative failures) gjorde det dårlig uansett hvor mye informasjon de spurte om. De intuitive var i stand til å ekstrahere mer signifikant informasjon fra hver av ledetrådene enn sin motpart. Det ble også gjort

personlighetstester på deltakerne som viste at de intuitive stolte mer på sin egen dømmekraft, de likte å gjøre seg opp en egen mening om ting, og motsatte seg å bli kontrollert av andre. De hadde også en tendens til å være mer ukonvensjonelle og var komfortable med det. De likte å ta risiko og er villige til å eksponere seg selv for kritikk og utfordringer. De levde med tvil og usikkerhet uten frykt og var villige til å endre seg på måter som virker passende for dem.

I en verden med risiko og usikkerhet, er denne gruppen en svært verdifull ressurs. De insisterer ikke på å samle hver eneste rubbel og bit av fakta før de tørr å ta en beslutning. Men intuisjon kan også føre i gal retning på samme måte som logikk. Vi kan si at intuisjon gir en indikasjon på hvilke ideer som er verdt å ta på alvor, men den er sjeldent absolutt. Det handler om å vite når og hvor vi skal bruke intuisjon og rasjonalitet og hvordan man skal integrere og veksle mellom dem. Intelligens er ikke utelukkende rasjonelt og det er en myte at problemer bare bør takles så eksplisitt, klart, logisk og artikulert som mulig. Handling som ikke er planlagt eller har et forutbestemt formål, svar som kommer uten noen spesiell grunn, forståelse som ikke umiddelbart kan settes klare ord på har en tendens til å bli vurdert som annenrangs (Claxton 2006)

”Det er også kostnader knyttet til å gå for langt i retning objektivitet, fordi det undergraver folks tillit til sine egne bedømmelser. Det vil skape en motvilje til å bruke intuitive bedømmelser når det er nødvendig.” (Claxton 2006, 52, egen oversettelse)

Når profesjonelle kulturer blir besatt av planlegging, overveielse, kalkulering, måling, rettferdiggjøring og ansvarlighet går de glipp av mye potensiale (Claxton 2006)

3.0 Kasus studie

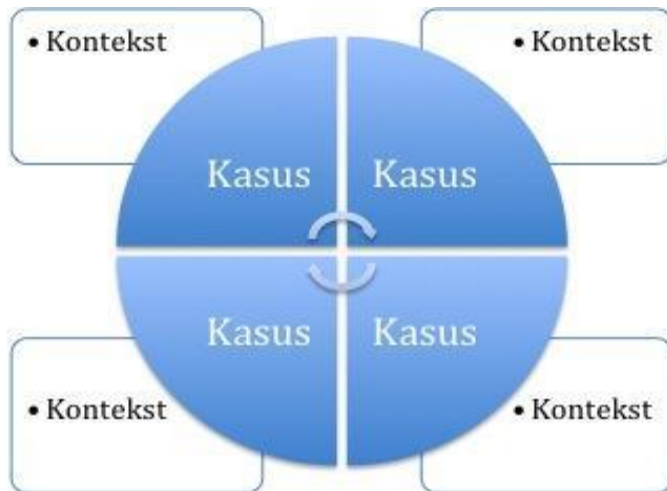
Definisjon og valg av kasus bør gjøres slik at forskeren kan samle så mye informasjon som mulig innenfor de rammebetingelsene som gjelder (Yin 2009). Et kasus studie går under paraply begrepet kvalitativ metode, og er ideelt når en er ute etter en holistisk, analytisk og naturalistisk forståelse av et fenomen (Stake 1995), som i dette tilfellet er bruk av intuisjon og rasjonalitet i innovasjons beslutningsprosesser. Dette fenomenet er i tillegg komplekst og sammensatt - intuisjon kan oppfattes som et mystisk fenomen -, og et kasus design, hjelper å holde fokus i et uoversiktlig terreng (Yin 2009). Det som videre kjennetegner dette kvalitative designet, er at det tar for seg et tid og sted bundet system som i dette tilfellet er lederes beslutningsprosesser. Andre kjennetegn er triangulering av litteratur, og fleksibilitet som innebærer at vi kan gå i nye retninger etter hvert som ny informasjon kommer frem (Yin 2009).

Formulering av problemstillingen (hva, hvordan eller hvorfor) er utslagsgivende for om det er et beskrivende, utforskende eller et forklarende kasus. En klar definisjon av dette før en begynner kan hjelpe til å holde fokus i tilfellet mengden litteratur og data blir overveldende.

Vår studie er blanding mellom hva og hvordan - beskrivende og utforskende.

Styrken med denne metoden er at den er rettet og fokusert på aktuelle emner. Den gir innsikt og persiperte forklaringer fra intervjuobjektene (Yin 2009.). Svakheten er bias ved dårlig artikulerte spørsmål, respons bias, unøyaktighet ved dårlig gjenkalling og refleksivitet - intervju objektet sier hva intervjueren vil høre (Yin 2009).

En kritikk mot kasus studier er at omfanget av data, tidligere forskning og teori kan bli for stor, og at det blir et gap mellom problemstilling og konklusjon (Yin 2009). Det å gi leseren innsikt i forskerens tanker og sidespor er også fordelaktig, slik at andre kan følge disse ledetrådene å komme frem til samme resultat. Se følgende modell for en definisjon av våre kasus og konteksten rundt.



Figur 3.1 Multippel kasus-design (Yin 2009, 46).

3.1 Validitet og reliabilitet

Det som er viktig i det beskrivende og utforskende designet, er at funnene skal kunne generaliseres analytisk til en ekstern situasjon (Yin 2009).

Konstruktvaliditet går på vurderinger av om det informantene forteller er gyldig. Det kan tenkes at informantene kommer med annen informasjon enn virkeligheten fordi de blir intervjuet, eller sier det de tror intervjuer vil høre. Trianguleringen og interaksjonen mellom teori og data vil ha komplimenterende effekter for å sikre denne type validitet. En annen side av saken er om teori representerer virkeligheten. Gjennom brede beskrivelser og åpenhet ønsker vi å gi leseren muligheten til selv å vurdere om de drøftinger og antagelser som er gjort er valide (Yin 2009).

Reliabiliteten blir vurdert ut fra muligheten andre har til å følge sporene til forskeren, for å komme frem til samme resultat. Analysen og konklusjonene vil likevel være forskjellig på grunn av subjektivitet i forskerens og informantenes erfaringer (Yin 2009).

Analyse av kvalitative data krever subjektivitet. Objektiviteten hviler på prinsippet om at andre forskere kan artikulere forskningen hvis de ønsker. Berg og Howard viser til at samfunnsvitenskapelige forskere ofte foretrekker termen intersubjektivitet, som impliserer at

hvis alle er enige om antagelsene og definisjonene om situasjonen er valid, er også konklusjonene valide (Berg og Howard 2012).

3.2 Datainnsamling

I intervjuguiden brukte vi en semi-strukturering av hvilke spørsmål og temaer vi ønsket å fokusere på. Hvis områder eller temaer vi ikke var klar over skulle dukke opp, kunne de inkluderes og utforskes fortløpende, samtidig som intervjuguiden rettet et visst fokus inn mot det vi antok var relevant. Dataene består av ord, setninger og fortellinger. Det legges ingen begrensinger på hva respondenten kan si. Alle intervjuobjektene er anonymisert.

Våre intervjuer bærer preg av en deduktiv men også induktiv tilnærming. På denne måten kunne vi ha et åpent sinn hvis vår oppmerksomhet skulle feste seg ved noe annet enn de spørsmålene vi utarbeidet på forhånd, underveis i intervjuet (Yin 2009). I våre intervjuer blir den induktive tilnærmingen som innebærer å løfte frem informantenes narrativer fremtredende (Yin 2009).

3.3 Fortolkning og Analyse

Den nåværende statusen på metodelitteraturen gir ikke detaljert guiding for tolking av data. Yin (2009) sier det er opp til forskeren, så lenge man følger en viss systematikk. Linkingen av data til preposisjonen kan gjøres på forskjellige måter; mønster matching, explanation building, tids-serier analyse, logiske modeller og kryss-case synteser. Som en videre hjelp, sier preposisjonen noe om hva vi søker etter i våre data. Preposisjonen er nevnt i innledningen og er våre forutintatte antagelser og perspektiver på oppgaven. Lederes erfaringer blir analysert i forhold til teori fra tidligere forskning.

Vår fremgangsmetode var å først transkribere intervjuene, så fortolkning og koding og til slutt analysere. I fortolkningen brukte vi en teknikk som blir kalt “klipp-og-lim-teknikk”, som er å klipp ut de elementene som er relevante for vår problemstilling og sette disse elementene sammen i kategorier (Askeheim og Grenness 2008). Her fant vi 4 kategorier. Deretter gjorde vi

en aksial koding for å finne “meningen bak meningen”. I analysen gjorde vi subjektive vurderinger.

Spørsmålet om objektivitet er relevant, da det i kvalitative studier vil være en form for subjektivitet i analyse og diskusjonen av dataene. Meninger, betydninger og forståelser vil måtte tolkes. De eksisterer slik at vi kan forstå og tolke dem (Berg og Howard 2012).

4.0 Analysen av lederes erfaringer med beslutninger

4.1 Konteksten og presentasjon av informanter

Vi har foretatt individuelle intervjuer av syv ledere som jobber med innovasjon. Det ble brukt båndopptaker og dataene er omtrent sju timer med råmateriale som er transkribert. Kasusene differensierer seg fra hverandre ved at de opererer i forskjellige bransjer. Individene vi har forsket på har likhetstrekk ved at de har stillinger som er koblet opp mot innovasjon og beslutninger rundt dette. Vi mener de syv case har vært tilstrekkelig for å fange opp ulike nyanser og perspektiver på erfaringene. Vi har laget tankebobler med de viktigste funnene fra hver av respondentene, slik at leseren selv kan gjøre en vurdering av dataene.

- Alle intervjuobjektene har ledende posisjoner relatert til innovasjon
- Tre kvinner og fire menn
- Fire kasus fra Fast Moving Consumer Goods bransjen
- To fra tjenesteytende sektor
- En case tilknyttet energi bransjen uten direkte sluttbruker.
- Alle respondentene er anonyme

Respondent 1: Diplomøkonom fra BI. Administrerende direktør, med ansvar for planprosesser, strategiplaner og budsjettplaner. Bransje: *Fast moving consumer goods*

Respondent 2: Bachelor og MBA. Leder for innovasjonsstyret hvor administrative direktører fra de forskjellige avdelingene deltar. Bransje: *Fast moving consumer goods*

Respondent 3: Bachelor fra Standford og master i business. Leder for forskning og utviklings avdeling. Bransje: *Fast moving consumer goods*

Respondent 4: Bakgrunn fra ernæring og biologi, fysiologi og kjemi. Leder for forskning og utviklings avdeling. Bransje: *Fast moving consumer goods*

Respondent 5: MBA i science and technology fra Canada. Leder enheten for forretningsutvikling. Bransje: *Tjenesteytende*

Respondent 6: Har gått Handelshøyskolen i Oslo. Sitter som prosjektansvarlig for innovasjon. Bransje: *Tjenesteytende*

Respondent 7: Sivilingenør i kjemi fra NTH, (nå NTNU). Er i dag leder for innovasjonsavdelingen. Bransje: *Energi*

4.2 Kategorier

Etter transkriberingen var det et klart tegn på en trend mot fire hovedtemaer i datagrunnlaget: Innovasjon, organisasjon, kognitive/rasjonelle beslutninger og intuitive beslutninger. I analysen har vi valgt å sette kategorien for innovasjon sammen med organisasjon, fordi dette danner rammeverket rundt beslutningsprosessen. Vi har også valgt å sette kategorien for kognitive beslutninger sammen med intuisjon for å skape et helhetlig bilde, da disse er tett knyttet opp til hverandre. Deretter følger et utdrag, i form av tankebobler, hvor de viktigste poengene blir kategorisert. Dette viser kategoriene i sammenheng med respondentene for å skape en konkret oversikt.

4.2.1 Innovasjon og organisasjon

Det fremkommer at holdning er viktig. Å være åpen for nye ideer og tillate at folk eksperimenterer og gjør feil blir fremhevet. Men retningslinjer og struktur i forhold til innovasjon er viktig for mange. Innovasjon settes i system, og det jobbes kontinuerlig med forbedring av dette systemet, gjerne mot det mer komplekse. Noen fremhever at overanalysering og overbyråkratisering er en hemmer for innovasjon. Men rammeverk i forhold til innovasjonsprosessen er fortsatt viktig. Det jobbes med å hente inn informasjon som skal gjøre beslutningsprosessen enklere. Stage gate modellen blir brukt i 4 av de 7 casene både for å fasilitere innovasjonsprosessen og for å danne et beslutningsgrunnlag. Resten av casene har en prosjektbasert innovasjonsmodell med egne rammeverk. Fellestrekkene er at beslutningene ofte tas i team. Viktigheten av at prosjekter forankres hos ledelsen blir poengtert av flere. Det er en økende tendens mot å innhente informasjon fra kunder, men ikke aktiv involvering i innovasjonsprosessen. Det har også blitt opprettet et innovasjonsstyre i flere av virksomhetene for å fasilitere innovasjon ved siden av den daglige driften. I de øvrige virksomhetene er innovasjonsprosesser prosjektbasert med egne tilpassede rammeverk.

Innovasjonsstyret består av direktører fra de forskjellige avdelingene. I dette panelet diskuterer de utfordringer ved innovasjonen og hvordan disse skal løses. Det blir diskutert tekniske løsninger, markedsføring, om det er et marked for produktet og hvordan kundene vil oppfatte det. Hvis innovasjonen oppfyller kravene som er satt i en stage-gate, så kan det gå videre til neste gate, der nye analyser og uttesting skal gjøres. Som i figur 2.1 kommer det klart frem at innovasjonen skal gå gjennom flere beslutningsområder før den eventuelt blir lansert. I hver gate er det nye undersøkelser og problemstillinger som skal tas stilling til, diskuteres og løses. I både prosjektbaserte prosesser og stage-gate er deltakere fra mange forskjellige avdelinger i virksomheten involvert. Dette er for å få en bred kompetanse inn i prosjektet. Det påvirker beslutninger som blir tatt, fordi det blir tatt hensyn til mange flere felt.

Det er viktig å ha god kontakt mellom prosjektleder og konsernledelsen, både for at konsernledelsen skal føle eierskap til prosjektet og for å få tilbakemelding på om prosjektet utvikler seg i riktig retning. Beslutningene skal være forankret i organisasjonen og da er det viktig at konsernledelsen føler at prosjektet ikke beveger seg utenfor de gitte rammene. Mandatet

til prosjektet og prosjektleder styrer i utgangspunktet hvilke beslutninger prosjektleder kan ta på egenhånd. Beslutningsmandatet varierer i forhold til størrelsen på prosjektet. Det er gjerne satt en beløpsgrense. Mandatet virker som et styringsdokument for prosjektleder og passer på at prosjektet ikke beveger seg for langt unna målet. Det vil være både analyser som er gjort i prosjektet og erfaringen til både prosjektleder og støttespillere som legges til grunn for den endelige beslutningen. Viktigheten av å selge inn sin sak til noen i ledelsen for å få goodwill i forkant av en eventuell beslutning blir poengtert av flere.

4.2.3 Kognitive og Intuitive beslutninger

Intervjuobjektene hadde i stor grad samme tilnærming til det å ta beslutninger i innovasjonsprosesser. De hadde en mer analytisk tilnærming til de komplekse utfordringene, men brukte mer intuisjon når det gjaldt mindre komplekse utfordringer. Bruk av analyse og intuisjon varierer også med størrelsen på beslutningen. Ved større beslutninger kreves mer data i forkant.

Søken etter empiri som grunnlag for beslutninger er gjeldene for alle vi har intervjuet. Dette skjer gjennom markedsanalyser, business cases, fokusgrupper og innhenting av annen relevant informasjon, for eksempel fra leverandører. Det etterstrebtes å alltid ha mest mulig innsikt i markedet, for å finne ut hvordan markedet vil reagere på innovasjoner. Det poengteres også at denne innsikten dannes ut fra erfaring, og vil avgjøre hvordan f.eks. markedsanalyser blir tolket. Det er et ønske om å bryte ned informasjon til et slikt nivå at beslutningen er åpenbar. Analytiske kognitive beslutninger er ønskelig så langt det lar seg gjøre. Det foregår også intuitive beslutninger underveis i innovasjonsprosessen, men respondentene gir inntrykk av at disse ikke er av like stort omfang som de analytiske. De er heller ikke reflektert over i like stor grad. Når all informasjon er skaffet til rette, så blir det mer aktuelt med et intuitivt aspekt.

Det vil alltid være et usikkerhetsmoment i forhold til innovasjon, fordi det ikke er mulig å vite alt om fremtiden. Dette er intervjuobjektene veldig klar på og strekker seg langt for å redusere den risikoen dette innebærer. Mange av medlemmene i innovasjonsstyret har lang fartstid i bransjen og bedriften, og har dermed opparbeidet seg en betydelig erfaring som de bruker som grunnlag

for beslutninger. Når det er konflikt mellom empiri, innsamlet data og beslutningstakers intuisjon, vil det bli gjort flere analyser og diskusjoner.

Det foretrekkes å ta beslutninger ut fra et solid datagrunnlag og involvere nødvendig kompetanse på området det gjelder. Men det kommer også klart frem at intuitive og kognitive beslutninger ofte brukes om hverandre i innovasjonsprosessen. Det er blant respondentene en oppfatning av at intuitive beslutninger innebærer en større risiko. Men verdien av de intuitive beslutningene blir også fremhevet. På mange områder er det ikke mulig å innhente fakta, og da får intuisjonen en større rolle. Noen av respondentene forteller at det handler mye om å tørre å gripe muligheten man ser i markedet. Og enkelte hevder også at det er for mye struktur og uttrykker et ønske om større rom for intuitive beslutninger. I noen av virksomhetene jobbes det for å gi folk mer handlingsrom, men det gjelder primært mindre komplekse beslutninger. Det hender også at ledere med beslutningsmyndighet trumfer gjennom ideer uten omfattende datagrunnlag, fordi de har en god magefølelse.

4.2.4 Datamateriale

Innovasjon

Respondent 1

Skape trygghet og ikke møte ideer med negativitet. Men klare rammer og retningslinjer for innovasjon. Fort å komme inn i negativt modus i innovasjonsprosesser. Syklusen slutter når produktene treffer butikken.

Respondent 4

Drepende for innovasjon med for mange ledd. utfordringen er holdningen i systemet. Menneskelig påvirkning er grunnleggende. Viktig med forankring i organisasjonen – gudfar, støttespillere. Innovasjon er et verktøy ikke et mål.

Respondent 5

Innovasjon vs daglig drift. Den største utfordringen med innovasjon er at det er litt ukjent, og det er ikke så konkret. Innovasjonsarbeid er å tørre, og å feile.

Respondent 2

Lange innovasjonsprosesser, grunnet testing som tar tid. Stage gate modellen. Ønsker å være mer ute hos forbruker.

Respondent 3

Innovasjon ikke bare å tenke kreativt, men også fasiliteringen av gode prosesser. Stage gate. Største utfordring – vanskelig å komme med nye vekst innovasjoner, koster mye og mye risiko.

Respondent 7

FoU programmer. En del veldig store prosjekter. Jobber mye med leverandører. Innovasjonsavdelingen er en underdog, koster penger, langt løp og store investeringer. Noe annet enn produktutvikling. Det blir bedre kvalitet på prosjektene når man stiller krav tidlig i prosessen.

Respondent 6

Ekspertise på kryss av forretningsområder i prosjekter. Distansert fra daglig drift. Løfte blikket.

Organisasjon

Respondent 1

Fullmaktstruktur, eier, styre, ledergruppe, prosjektleder og prosjekt. Beslutninger forankret i organisasjonen. Viktig med kompetanse og bred forankring i organisasjonen.

Respondent 4

Prosess for produktutviklingsløp. Innovasjonsstyre. Veldig mye av decision making i forhold til innovasjon og særlig radikale innovasjon handler mye om involvering av de ulike partene og forankrer det i selskapet, gnisten og gløden på et tidlig tidspunkt.

Respondent 5

Enheten for forretningsutvikling er med i styringsgruppe for å støtte i beslutninger. Kulturmessig ser vi at de enkelte avdelingene kommer med tiltakene selv, så føler de mer eierskap til dem. De større beslutningene som må tas høyere opp i systemet har et mye lengre beslutningsløp eller det tar mye lengre tid før du får en beslutning. Vi ønsker at flest mulig beslutninger skal tas uten at det blir en kjempeformell prosess, men hvis ting har en stor kostnad så er det viktig med en formell beslutningsprosess.

Respondent 2

Innovasjonsstyre med direktører fra forskjellige avdelinger. Innovasjonsteam på tvers av divisjonene. En innovasjonssjef i hver divisjon. Innovasjonsstyret som tar beslutninger på innovasjonen og diskuterer seg frem til løsning. Er mulig for innovasjonsstyret leder å trumfe igjennom ideer.

Respondent 3

Innovasjonsstyret består av funksjonsdirektørene. Kompetanse – lytte til de riktige folkene. Beslutningsmandat. Konsekvent på hvordan man gjør prosessen slik at alle innovasjoner blir evaluert likt. Viktig å forstå kunnskapen i organisasjonen - hvor ligger den? Ikke alltid der man skulle tro. Lett med beslutninger i innovasjon, alle i styret må svare på en rekke spørsmål i stage gate prosessen.

Respondent 6

Prosjektleder og prosjekteier. Om ting går til konsernledelsen eller ikke kommer an på hvor stort prosjektet er. Uformelle prosesser. Blir det for mye retningslinjer kommer du aldri til mål. Det er veldig viktig å sjekke med impliserte parter på beslutningen, for å sikre at man tar en riktig beslutning.

Respondent 7

Mandatstruktur med beløpsgrense. Styringsgruppe bestemmer hvilke prosjekter som skal få støtte. Stage gate prosess. Prosjektledelsen sitter rundt om i organisasjonen. Du må skjønne hvem som påvirker innovasjonsdirektøren eller andre, du må kjenne organisasjonen for å få det gjennom. Min rolle er å sørge for at vi får gode prosesser og systematikk rundt det. Konservativ organisasjon. Ting må forankres. Noen mener det er altfor mye struktur.

Kognitivt

Respondent 1

Analyse for å fjerne risiko så langt det lar seg gjøre. Analyse og fakta holder ikke alene, må blandes med erfaring og intuisjon. Neste års trender er usikre. Det viktigste ved å ta beslutninger er å involvere nødvendig kompetanse. Foretrekker å ta beslutninger som er faktabasert i størst mulig grad.

Respondent 4

Har en tendens til å overvurdere fakta Benytter seg av kunder og eksperter for innsikt. Utprøving av markeds potensiale. Hvis du med en viss logikk og rasjonelt beskrive markeds potensiale som ser bra ut, så er det mer opptil deg og bedriften om du klarer å ta den muligheten. Stor tiltro til store markedsundersøkelser, jo større de er, jo dyrere, jo bedre er det og mer solid.

Respondent 7

Liste opp hva slags informasjon som skal hentes inn. Problemstilling at vi alltid søker 2 streker under svaret. Antagelser bygges opp og støttes av fakta. Redusere risiko med tanke på teknologisk utvikling, men man kan ikke vente på teknologien skal utvikle seg ferdig. God empiri er kanskje ikke god empiri, men mye empiri er forbundet med mye usikkerhet og er kanskje ikke god empiri.

Respondent 2

Mye underlag før man tar beslutninger. Konkret materiale som er hentet inn internt og eksternt, markedsanalyse, fokus grupper business case og informasjon fra markedet. Men også mye erfaring. Mest basert på innspill fra forbruker og butikk, men ser også på gap og muligheter i markedet i henhold til portefølgen. Må være et godt fakta grunnlag før det kommer inn i innovasjonsstyret. Som regel en blanding av innspill fra og innsikt i markedet. I de forskjellige gatene er det mye som skal på plass før beslutningene tas. For å lykkes er det nødvendig med mye informasjon fra markedet.

Respondent 3

Business case, data fra dagligvare, uteliv osv for å ha innsikt. Viktigste er å vise til det strategiske rasjonale. Er det mulig med en implementeringsplan i alle ledd for å få det gjennomført, supply chain, salg avdeling osv. Veldig opptatt av viktigheten av innsikt. Ved større beslutninger må man ta et steg tilbake og tenke gjennom.

Respondent 5

For mye overanalysering dreper innovasjoner. Lager et beslutningsgrunnlag utfra data om kunder. Teknisk analyse av hva kunder mener. Går systematisk tilverks. Tendens til å analysere veldig mye, til det nesten ikke er nødvendig å fatte en beslutning – det er opplagt hva man skal gjøre. Historisk har vi en tendens til å analysere, har vi virkelig utelukket alle andre muligheter.

Respondent 6

Forretningscase, hva vil det gi av inntjening? Analyser, hvilke konsekvenser har det ene eller det andre for å fatte en riktig beslutning.

Intuitivt

Respondent 1

Handler mye om å tørre. Tørre å være først – større risiko. Man kan ikke innhente fakta på alt, derfor er det viktig å være trygg på kompetansen. Diskuterer mye og resonnerer seg frem til en beslutning om ting som det ikke går an å ha fakta kunnskap om, og dermed blir basert på intuisjon som enten er medfødt eller opparbeidet gjennom erfaring.

Respondent 4

Innsikt er de vurderinger du gjør av data/informasjon som beskriver mulighetsrommet. «learning by doing» prosess. Innsikt er de vurderingene du gjør av datainformasjon som beskriver mulighetsrommet.

Respondent 6

Kommer an på kompleksitet. Intuitive beslutninger er mer på hverdagsaktivitetene. Er det mer omfattende må du jobbe med beslutningen, det kan ikke bare være magefølelsen.

Respondent 2

Er aldri noe fasit svar, så det er en faktor av synsing. Synsing som bygger på lang erfaring og kjennskap.

Respondent 3

Vurderinger basert på erfaring. Forbruker innsikt. De som har lang erfaring har vurderingene sine i større grad basert på intuisjon – viktig fordi til slutt skal det funke ute i butikk. Tar beslutninger i større grad på fakta på grunn av lite erfaring. Prøver å synse minst mulig.

Respondent 5

Bør være rom for mer intuitive beslutninger. Vanskeligere for ledelsen å fatte beslutninger på diffust grunnlag selv om magefølelsen taler for. En god analyse og en objektiv vurdering er fint, men så må man bare hoppe ut i det, og prøve når man får en god mage følelsen på at dette er riktig.

Respondent 7

Litt mer «gut feeling» på produktutvikling. Ligger mer enn bare fakta i konsernsjefens vurderinger, politisk rolle og den sosiale koden.

5.0 Diskusjon

I diskusjonen vil vi trekke opp de store linjene i dataene fra intervju objektene og diskutere dem opp mot relevant teori. I intervjuguiden har vi forsøkt å rette fokus mot selve beslutningene, men datagrunnlaget viser at det også er flere elementer i konteksten som er med på å påvirke beslutningsprosessene.

5.1 Innovasjon og organisasjon

Enkelte av objektene fremhever seg selv som mer en fasilitator av innovasjonsprosessene enn som en intraprenør. Eierskapet og det at noen tar ansvar for ideen er en viktig del av dette, ikke nødvendigvis hvem som kommer med ideen. Dette er noe vi ikke har utforsket i dybden, men det har kommet frem i flere av intervjuene. Vi sitter også igjen med et inntrykk av at de kommunikative eller sosiale aspektene når det gjelder evnen til påvirkning, satt sammen med kjennskap til det politiske systemet i organisasjonen - er et viktigere moment enn vi tidligere har antatt.

“Hvis du ikke har knekt den sosiale koden, så er det ingen der som er beredt til å ta imot det du har utviklet.” - Respondent 7

En av objektene forteller også om at det finnes skjulte agenda'er som vanskeliggjør innovasjonsprosessene. Andre fremhevet ikke spesifikt dette, men poengterer verdien av kjennskap til organisasjonen som positivt for påvirkning når det gjelder innovasjoner. Selv om dette ikke er en del av problemstillingen er dette noe som vi mener er viktig å merke seg, fordi det har implikasjoner for beslutninger.

Prosessbaserte innovasjons beslutningsmodeller, slik som stage-gate, har vært kritisert for å ha en del svakheter. Den er sekvensiell og kan være treg, spesielt sett i lys av at markedet endrer seg raskt. Dette kan ha negative konsekvenser, da usikkerhet reduseres best ved å være først på markedet (Trott 2008).

“Så samler man på en måte alt man har rundt markedet, bruker masse tid på det, samtidig kan markedet ha forandret seg innen den tid du skal gjøre noe.” - Respondent 4

Radikale innovasjoner har en høy grad av usikkerhet som gjør denne type modeller uegnet (Trott 2008). Intervjuobjektene derimot, uttrykker ikke særlig refleksjon rundt stage-gate prosessenes svakheter når det gjelder radikale innovasjoner. Trott (2008) hevder at kreves rutiner, struktur og stabilitet for å drive effektivt. Det gir et grunnlag for å allokere ressursene dit det gir mest verdi. Uten en slik forståelse ville det vært tilfeldig hvordan ressursene brukes (Christensen 2002). Samtidig er bedrifter avhengige av kreativitet for å konkurrere i fremtiden (Trott 2008) og disse systemene begrenser ideer som strekker seg forbi logisk tenkning (Ellis 1988).

*“Innovasjon er på en måte et begrep som kan innbefatte veldig mye, det er jo også å sette struktur på ting, gode prosesser. Det er ikke bare å tenke kreativt og nytt. Det er å hjelpe andre til å tenke kreativt og nytt. Det å sette det i en setting som gjør at folk kan tenke kreativt og nytt.”
-Respondent 3*

Forutbestemte forpliktelser kan føre til tap av fleksibilitet, spontanitet og handlekraft. Dette er egenskaper som er viktig i innovasjon og nyskapning (Elster 2000).

“Det er drepende for innovasjon å gå gjennom mange ledd”. - Respondent 1

Det som oppfattes som radikalt for disse organisasjonene er ikke å definere som radikalt i markedet. I forhold til hva vi definerer som radikale og inkrementelle innovasjoner innledningsvis har flesteparten av bedriftene som er undersøkt en forholdsvis lav grad av innovasjon i løsningene sine. Det er naturlig at prosesser blir tilpasset inkrementelle innovasjoner. Innovasjon blir også definert på forskjellige måter av de ulike respondentene.

“Innovasjon kan du få på alle mulige nivåer, inkrementelle og mellom nivå, og de mer radikale som skaper litt støy i organisasjonen fordi de utfordrer rutiner og måter å tenke på, og det er på en måte innenfor den type innovasjon jeg har hatt mitt hovedfokus. Og da møter du per definisjon motstand.” - Respondent 4

Alle intervjuobjektene bærer preg av at de opererer i en organisatorisk kontekst med et sett med “givens” (Simon 1997). “Givens” former de vurderingene man gjør av data og informasjon, som igjen former grunnlaget for intuitive beslutninger og kognitive beslutninger. Hvorvidt man handler innen det etablerte rammeverket avhenger av om personen har karakteristikene til en adoptør eller innovator (Kirton 1984). Premissene for å tolke innsikt ligger innbakt i kulturen i organisasjonen og individets erfaring og personlige stil. Det man tar for gitt, er en oppfatning av tingenes tilstand og kan endres raskt. Disse premissene, eller “givens” kan begrense evnen til å se mulighetene som ligger utenfor den etablerte virkelighetsforståelsen. Fienden til intraprenørskap er den rådende foretakskulturen (Kirby 2003), og individets personlige sett med “givens” kan være en begrensning.

“En av de tingene som jeg har lært mest av i forhold til innovasjon det går på at innsikt ikke er det samme som data og informasjon. Innsikt er de vurderingene du gjør av datainformasjon som kan skape muligheter, som beskriver mulighetsrommet”. - Respondent 4

Hvor mye frihet og hvor stramme rammene skal være for at kreativitet kan blomstre er en pågående diskusjon i fagmiljøene. Det kan tenkes at hvis man kjenner til givens og mestrer omgivelsene, kjenner til mekanismene for påvirkning og hvordan man trekker i trådene kan man i større grad utforske men også gå utover de premissene som ligger til grunn. Samtidig kan visse rammer og begrensinger hjelpe til med å føre kreativiteten i riktig retning. Hvis et initiativ bygget på en oppfatning som er delt av mange i organisasjonen feiler så vil det kunne avskrives som et resultat av uforutsigbare hendelser (Kirton 1984). Man kan si at det er en form for “self serving bias”. Et initiativ utenfor dette rammeverket vil derimot ha mindre sannsynlighet for å få gjennomslag og være mer skadelig for personen som fronter det (Kirton 1984).

“Hvis jeg konkurrerer med nestemann som skal inn i ledermøtet og han har en konkret business case som sier at hvis vi gjør A så kutter vi kostnader med 10 mill kroner. Så kommer jeg og sier at vi gjør X så øker vi kundetilfredsheten med 5 prosentpoeng. Ok, dette er kanskje en ny innovativ måte å behandle kundene på som høres riktig ut eller tilbake til magefølelsen igjen, noe som folk kjenner at dette er riktig å gjøre. Det høres kanskje bra ut, men i sin natur så er det vanskeligere å sette kronebeløp på. Så det er noe som gjør det vanskelig med beslutninger i forhold til innovasjon, eller med den type innovasjonsarbeid som vi jobber med. Hvordan setter

du en verdi eller tar en beslutning på noe som er så diffust konsept som kundelojalitet”. - Respondent 5

5.2 Kognitive og intuitive beslutninger

Stort fokus på innsikt, data og empiri er noe som går igjen i funnene. Det er vår vurdering at de kognitive og rasjonelle beslutningene - i den grad rasjonalitet er mulig - er den dominerende faktoren når det jobbes med innovasjon i organisasjonene.

“Du kan ikke komme inn i innovasjonsstyret med halvveis underlag og synsing, og troing, og sånt, da kommer du ikke så langt. Det skal være et godt utarbeidet underlag som skal være sjekka med alle deler av organisasjonen for at du skal komme inn der da”. -Respondent 2

I en fortsettelse av denne retorikken kan en spørre seg filosofisk hvor stor verdien av empiri er på en innovasjon, når den uansett - så fremt det ikke er en inkrementell innovasjon - representerer stor grad av usikkerhet. Gigerenzer og Goldstein (1996) demonstrerte i teoridelen den høye presisjonen og hastigheten i enkle beslutningsheuristikker som TTB. Den presterer like godt som mer rasjonelle kompensatoriske beslutningsmodeller. Overføringsverdien fra studien kan selvsagt diskuteres og det er ikke konsensus i fagmiljøene. Kahnemann (2011) viser blant annet hvordan forenklete beslutningsheuristikker (System 1) kan spille det raske kognitive systemet et puss og viktigheten av å ta seg tid til å bruke System 2 for å gjøre beslutninger (den mer langsomme, rasjonelle kognisjonen). Det er likevel et sentralt poeng med TTB og andre enkle beslutningsheuristikker fordi innhenting og vurdering av innsikt og empiri koster mye tid og ressurser. En kan spørre seg om empiri kun er nødvendig for å kunne forsvare beslutningen i etterkant om den slår feil, eller for å “føle seg helt sikker” på beslutningen før den tas (Newell, Lagnado og Shanks 2007).

Refleksjonsnivået rundt rasjonalitet og beslutninger er større enn refleksjonene rundt intuisjon. Dette er naturlig, da det ligger i intuisjonens natur at den stort sett er ubevisst. Erfaringene til ledere er i stor grad ulike. Hvor i organisasjonen de sitter og hvilken rolle de har synes å være en faktor. For eksempel har administrerende direktør i et av kasusene, et mer bevisst forhold til

intuisjon enn de andre respondentene med lavere beslutningsmyndighet. Det er vanskelig å trekke noen slutninger av dette annet enn at det kan være et resultat av lang erfaring med et beslutningsmandat som tillater en større grad av intuitive beslutninger. Dane, Rockman og Pratt (2012) argumenterer for at høyere grad av kunnskap og erfaring innen et område vil gi en større sannsynlighet for at beslutningen vil ha et positivt utfall. Det kan tilføyes at lengre erfaring/fartstid i bedriften også kan innebære større grad av ansvarsfølelse. Spørsmålet om økt erfaring gir bedre intuitive beslutninger kan det synes å være en viss konsensus blant respondentene om. Enkelte av respondentene gir uttrykk for manglende tiltro til egen intuisjon på grunn av manglende erfaring på feltet, og lytter til ledere med mer erfaring. Men det er også naturlig å bli preget av foretakskulturen når man har vært lenge i en organisasjon. En person med lang fartstid i organisasjonen vil muligens ikke være like fleksibel når det kommer til å endre radikalt på ting.

Men det er klart at det er veldig fort gjort å falle i den fella i innovasjonsprosesser at man kommer i det der nei det går ikke moduset, særlig blant folk som har jobba i samme bedrift mange år. Noen er bare negative uansett, og dreper enhver prosess for å skape noe nytt. - Respondent 1

I teorien blir det snakket mye om psykologiske og kognitive bias av ulik grad, samt heuristikker. Det er sannsynlig at dette eksisterer hos respondentene, da det ligger i den menneskelige natur. Men vi har ikke tilstrekkelig datamateriale til å hevde hvorvidt dette finner sted. I intervjuene har det ikke kommet frem noe om respondentenes forhold til heuristikker i beslutningssammenheng. Psykologiske, kognitive og intuitive prosesser som er aktive i valg av personlige beslutningsmetoder må avdekkes med psykologiske metoder, som ikke er tema for oppgaven.

På tross av det sterke fokuset på analyse har respondentene en forståelse for intuisjonens rolle i innovasjonsbeslutninger. Dette begrunner de med at usikkerheten er en naturlig del av beslutningsprosesser. Det er begrenset hvor mye data man kan hente inn hvis man for eksempel vil være først på markedet. Avgjørelser kan innebære risiko.

“Så du kan aldri innhente fakta for hva vi skal lage neste år. Så du er nødt til å ha en organisasjon som er trygg på sin egen kompetanse og sin egen intuisjon ift hva som kommer til å fungere og blande det inn med det man ser og hører rundt deg.” - Respondent 1

Det er ikke mulig å vite hvilke ideer som vil fungere før i ettertid av en beslutning. Det er også nærliggende å tenke seg at behovet for å rasjonalisere i etterkant vil ha implikasjoner på fremtidig beslutningstaking. Man kan forsøke å unngå skylden hvis ting ikke skulle gå som planlagt. Med denne strategien kan det hevdes at man vil risikere å ikke treffe med en radikal innovasjon, fordi det innebærer så stor grad av usikkerhet at man unngår risikoen for å ikke måtte stå ansvarlig hvis det går dårlig. Det er mindre skadelig for personer å komme med ideer som faller innunder det etablerte rammeverket. Disse har også større sannsynlighet for å få gjennomslag i organisasjonen (Kirton 1976).

“Jeg tenker at det med innovasjon har veldig mye med å skape trygghet rundt at det er lov å feile. I en prosjektgruppe er det ekstremt viktig at det er høyde under taket.” - Respondent 1

Likevel har intuitive beslutninger en tendens til å bli vurdert som annenrangs (Claxton 2006), noe som også de fleste intervjuobjektene antyder. Implisitt i dette ligger en virkelighet hvor intuitive beslutninger ikke blir eksekvert uten empiri og rasjonelle prosesser. Som en av respondentene sa:

Intuitive beslutninger er mer på hverdagsaktivitetene. Er det mer omfattende må du jobbe litt med den beslutningen, det kan ikke bare være magefølelsen. - Respondent 6

6.0 Avslutning

Vår vurdering som er basert på den innsikten vi har tilegnet oss gjennom dette studiet, er at beslutningsfeltet knyttet opp mot innovasjon er fruktbart. Funnene viser behovet for mer omfattende forskning. Vi foreslår en metode-mix for å fange opp nyanser og mer presise observasjoner av virkeligheten. Etnografi og observasjoner gjerne kombinert med kvalitative dybdeintervjuer over tid. Et forslag er å observere hvordan dynamikken utarter seg i innovasjonsstyret, en annen er undersøkelser som går mer i dybden på de intuitive og kognitive prosessene i større grad enn det denne oppgaven representerer. Dette krever psykologisk kompetanse og innsikt, spesielt på området intuisjon. Det samme gjelder kognitive prosesser. En klar begrensning i oppgaven er at vi ikke har konkrete data på psykologiske/kognitive bias og heuristikker som det blir snakket mye om i teorien. Sett opp mot den usikkerheten som ligger innebygd i innovasjon er det vår vurdering at intuisjon spiller en avgjørende rolle i beslutningsprosesser. Mange bedrifter har “cash cows” som sørger for inntjening, men det er innovasjoner som over tid sørger for bærekraften til en bedrift.

Metaforisk kan vi sammenfatte dette med å gå over en elv hvor det ikke er empiriske data for hvordan terrenget i elven ser ut, risikoen kan være et fall - utfallet er uvisst. Ved suksess venter en *Black Swan* radikal innovasjon på den andre siden som vil gi en *Major Impact* på markedet om du kommer deg over. På grunn av de vanskelige værforholdene er det vanskelig å hente inn empiri på terrenget under overflaten. Spørsmålet blir; Tør du å ta en intuitiv *Gut Feeling* på å krysse elven uten tilstrekkelig informasjon?

Takk for at du tok deg tid til å lese oppgaven.

7.0 Litteraturliste

- Amabile, Teresa 1998 *How to kill creativity*
I Henry, Jane 2006. Creative management and development. 18-25. Sage publications.
- Askehim, Ola Gaute, Aas. og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Baron, Robert A. 1984 *Reducing organizational conflict: An incompatible response approach* Journal of Applied Psychology, 69: 272-9.
- Baumol, W.J., 1992. *Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds*.
I Bull I Hovland, Nils Per. 2008. Entreprenørskaps og innovasjonsledelse. Cappelen Damm AS
- Berg L. Berg, og Lune Howard. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* 8.utg USA: Pearson Education Inc
- Bolte, Anette, Thomas Goschke og Julius Kuhl 2003, *Emotion and intuition: effects of positive and negative mood on implicit judgement of semantic coherence*. Psychological science, 14(5): 416-20.
- Bowers, Kenneth S., Glenn Regehr, Claude Balthazard og Kevin Parker 1990, *Intuition in context of discovery*. Cognitive psychology, 22: 72-110.
- Chiles Todd H, Christopher S. Tuggle, Jeffery S. McMullen, Leonard Bierman og Daniel W. Greening. 2009. *Dynamic Creation: Extending the Radical Austrian Approach to Entrepreneurship*. Organization Studies 31(7): 7-46
- Christensen Clayton. 2002. *The innovators dilemma*. Harvard Business School
- Claxton, Guy *Beyond cleverness: How to be smart without thinking*
I Henry, Jane 2006. Creative management and development. 47-64. Sage publications.
- Dane Erik, og Kevin W Rockmann, Mic Pratt. 2012 *When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision making*. Organizational behavior and human decision processes, 119: 187 – 194
- Dane, Erik. og M. G. Pratt 2007. *Exploring intuition and its role in managerial decision making*. Academy of Management Review, 32: 33-54

- Einhorn, Hillel J. og Robert M. Hogarth 1978. *Confidence in judgement: The persistence of the illusion of validity*. Psychological review, 85: 395-416.
- Ellis, Henry C. og Patricia W. Ashbrook 1988, *Resource allocation model of the effects of depressed mood states in memory*. I Henry, Jane 2006. Creative management and development. Sage publications. 89.
- Elster, Jon 2000. *Ulysses Unbound*. Cambridge University Press
- Fredrickson, Barbara L. 1998. *What good are positive emotions?* Review of general psychology, 2: 300-19.
- Freeman, Chris og Francisco Louca 2001. *As time goes by – From the industrial revolution to the informational revolution*. Oxford University Press
- Gigerenzer, G og Goldstein, D. G. 1996. *Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality*. Psychological Review, 103: 650-669.
- Gigerenzer, Gerd 2007. *Gut feelings - Short cuts to better decision making*. Penguin Science/Psychology
- Herbert A. Simon. 1997. *Administrative Behaviour* 4.utg. USA: Simon & Schuster Inc
- Hovland, Nils Per. 2008. *Entreprenørskaps og innovasjonsledelse*. Cappelen Damm AS
- Kahneman Daniel og Amos Tversky. 1979. *Prospect theory: An analysis of decision under risk* Econometric, 2: 263 – 291
- Kahneman Daniel, P Slovic og Amos Tversky. 1982. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kahneman Daniel. 2003 *A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality*. American Psychological Association, 58(9): 697–720
- Kahneman Daniel. 2011. *Thinking, fast and slow* London, UK: Pearson.
- Keupp Marcus Matthias, Palmie Maximillian og Oliver Gassmann. 2012. *The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research* International Journal of Management Reviews, 14: 367-390.
- Kirby, David A 2003. *Entrepreneurship*. McGraw-Hil

- Kirton, Michael J. 1976 *Adaptors and innovators; a description and measure*. Journal of applied psychology, 61: 622-29.
- — -. 1984 *Adaptors and Innovators: Why new initiatives get blocked*
I Henry, Jane 2006. Creative management and development. 109-120. Sage publications.
- Kotler Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 11. Utg. Oslo: Gyldendal
- Metcalf, Janet og David Wiebe. 1987. *Intuition in insight and nonsight problemsolving*. Memory and Cognition, 15: 238-46.
- Mumford, M.D., Freidrich, T.L, Caughron, J.J, & Byrne, C.L. 2007. *Leader cognition in realworld settings: How do leaders think about crises?* Leadership Quarterly, 18: 515 - 543
- Muramatsu, Roberta og Yaniv Hancoch. 2005. *Emotions as a mechanism for boundedly rational agents: The fast and frugal way*. Journal of economic psychology, 26(2): 201-21.
- Newell, Benjamin R. David A. Lagnado og David R. Shanks. 2007. *Straight choices, The psychology of decision making*. New York: Psychology Press.
- Nietzsche, Friedrich 1968, *Thus spoke Zarathustra*, (translated by W. Kaufmann). London: Penguin Books
- Ollila, Susanne og Maria Elmquist. 2011. *Managing Open Innovation: Exploring Challenges at the Interfaces of an Open Innovation Arena*. Creativity & Innovation Management, 20(4): 273–283.
- Reinert, Hugo, and Erik S. Reinert 2006. *Creative Destruction in Economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter. Friedrich Nietzsche (1844–1900)*. 55-85. Springer US.
- Sayegh, Lisa, William P. Anthony og Pamela L. Perrewe. 2004. *Manegerial decision-making under crisis: The role of emotion in intuitive decision process*. Human resource management review, 14: 179-99.
- Smith, Adam. 1776/1981. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. R. H. Campbell and A. S. Skinner (eds). Indianapolis, IN: Liberty.
- Taleb, Nassim Nicholas. 2007. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. 1. Utg. London: Penguin.

Trott, Paul. 2008. *Innovation management and new product development*. 4 Utg. Prentice Hall

Trott, Paul og Dap Hartmann. 2009. *Why 'Open Innovation' Is Old Wine in New Bottles*. International Journal of Innovation Management, 13(4):715–736.

Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. California: Sage publications, Inc

Sparrow, John *Beyond sense making: Emotion, Imagery and Creativity*

I Henry, Jane 2006. Creative management and development. 82-99. Sage publications.

Swedberg, Richard 2000. *Entrepreneurship – the social science view*. Oxford University Press

Von Hippel, Eric. 1986. *Lead users: a source of novel product concepts*. Management Science, 32(7): 791–805.

Westcott, Malcolm R. 1968, *Toward a Contemporary Psychology of Intuition*.

I Henry, Jane 2006. Creative management and development. 53-54. Sage publications.

Yin, R. K.. 2009. *Case study research: Design and methods*. 4.Utg. Los Angeles: Sage Publications, Inc

Yukl, Gary. 2013 *Leadership in Organizations*. 8. Utg. England: Pearson Education

Zaltman, Gérald, Robert Duncan og Jonny Holbek. 1973. *Innovations and organizations*. Michigan: Wiley-interscience publication

Vedlegg 1

Intervju Guide

Bakgrunns spørsmål Intervju objekt

Alder, utdanningsbakgrunn, erfaring?

Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

Hvilke ansvarsområder og beslutningsmyndighet/mandat har du?

På hvilken måte er du involvert i innovasjonsprosessene i bedriften?

Dybdespørsmål

Definisjoner:

Innovasjon: Zaltman et al.(1973) defined innovation as "any idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption".

Intuisjon: En mage følelse av hva som er rett, eller handling som bør gjøres, i en gitt situasjon, uten at personen kan gi spesifikke grunner for sitt synspunkt.

Kognitive beslutninger: Langsom, bevisst og analytisk vurdering av utfall og konsekvenser.

Kan du gi noen eksempler på noen innovasjons prosesser?

Hvem har ansvar i de forskjellige stadiene av utviklingen?

Hvilke beslutninger ble tatt?

Hvilke beslutninger var det å velge mellom?

Hvorfor valgte dere den beslutningen?

På hvilket grunnlag?

Intuisjon eller empiri/fakta?

Har dere organisatoriske retningslinjer som eksplisitt formulerer hvordan beslutninger i forbindelse med innovasjoner skal tas?

Hvilke typer beslutninger er det ikke retningslinjer rundt?

Har du noen personlige fremgangsmåter for å fatte en beslutning?

I hvilken grad blir beslutningstager påvirket av andre avdelinger/personer i bedriften?

Er det beslutninger som blir tatt i felleskap?

Hvordan blir dette gjennomført?

Hvem er den absolutte beslutningstaker?

I hvilken grad integrerer dere kunder eller interessenter i innovasjonsprosessen?

Hvordan påvirker dette beslutningsprosessen?

Hvilke kriterier er avgjørende for at en ide skal gjennomføres?

Hva opplever du som de største utfordringene ved å jobbe med innovasjon?

- Internt - Eksternt

Hvordan måler dere utfallet av innovasjonsprosessen?